

# ANALISIS EFEKTIVITAS PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI “META SINTESIS KOMPONEN PELATIHAN”

Klara Septia Landa, Mustofa Kamil, Sardin Sardin  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia  
klaraseptialanda@upi.edu, mustofa.kamilun@upi.edu, sardin@upi.edu

## Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mensintesis proses pelatihan berbasis kompetensi yang dibatasi pada proses perencanaan. Penelitian ini dilakukan dengan metode meta sintesis pada empat manuskrip hasil riset pada pelatihan berbasis kompetensi. Hasil sintesis proses pengembangan kompetensi terjadi kesenjangan, belum adanya direktori kompetensi yang lengkap dan setiap Departemen dan belum lengkapnya matrik kompetensi untuk setiap karyawannya, sehingga desain pelatihan pengembangan kompetensi teknis belum sepenuhnya mengacu pada kriteria standar perubahan perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan di tempat kerja masing-masing unit. pada proses perencanaan dijadikan awal untuk melakukan suatu program pelatihan, karena kebutuhan yang diperlukan harus mengacu pada *training needs analysis*. Pada proses pelaksanaan perancangan diklat atau pelatihan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pada proses evaluasi pelatihan menggunakan pre test dan post test, koesioner untuk melihat peningkatkan pelaksanaan program pelatihan guna melihat perubahan tingkah laku dan pegawai setelah pelatihan.

**Kata kunci:** *pelatihan berbasis kompetensi, meta sintesis*

## Abstract

*This research was conducted to synthesize a competency-based training process which was limited to the planning process. This research was conducted using a meta-synthesis method on four research manuscripts on competency-based training. The results of the synthesis of the competency development process are gaps, there is no complete competency directory for each Department and the competency matrix for each employee is not yet complete, so that the design of technical competency development training does not fully refer to the standard criteria for behavior change that is expected to be displayed in their respective workplaces. units. the planning process is used as the beginning to conduct a training program, because the necessary needs must refer to the training needs analysis. In the process of implementing the design of training or employee competency training in order to improve employee performance in accordance with the objectives to be achieved. In the training evaluation process using pre-test and post-test, questionnaires were used to see the improvement in the implementation of the training program to see changes in behavior and employees after training.*

**Keywords:** *competency-based training, meta synthesis*

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten merupakan salah satu target yang

harus dicapai dalam pembangunan nasional saat ini. Upaya tersebut dapat diwujudkan antara lain melalui pelatihan kerja. Menurut pendapat Susilawati et al., (2016, hal: 38-45) pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan di dunia usaha membutuhkan strategi yang efektif untuk mengantisipasi. Salah satu upaya mengembangkan penggunaan kompetensi memulai digunakan sebagai bagian dari pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang dilakukan secara bertahap, dimulai dari proses perekrutan, seleksi dan terakhir digunakan dalam mengelola program pelatihan berbasis kompetensi. Pendapat Daniati & Marlioni, (2019, hal: 101-112) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menunjukkan dan mengaplikasikan keterampilannya tersebut di dalam kehidupan nyata. Seseorang dinyatakan kompeten jika dapat menunjukkan bahwa dia memiliki pengetahuan, kemampuan dan sikap yang dipersyaratkan dan menerapkannya untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas di tempat kerja sesuai standar yang ditetapkan. Dalam Dalam manajemen sumber daya manusia, “kompetensi pegawai” merupakan hal yang umum, jelas dinyatakan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi pegawai dan peningkatan kinerja organisasi.

Pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi. Tantangan utama adalah belum konsistennya penggunaan pendekatan perubahan perilaku ketika para peserta pelatihan akan menerapkan pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi di tempat kerja. Selain itu peran mentor atau atasan dalam implementasi pengembangan kompetensi di tempat tugas masih belum optimal dan sebatas sebagai penilai akhir dan belum berperan dalam proses pemberian feedback dan coaching guna menjaga konsistensi pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga membuat hasil pengembangan berbasis kompetensi untuk merubah perilaku kerja yang efektif di tempat kerja belum optimal seperti yang diharapkan.

Sumber daya manusia penera disiapkan untuk mencapai kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Penera dituntut kompeten agar dapat bersaing secara global. Ketersediaan sumber daya manusia yang tergolong banyak, sumber daya alam yang melimpah ruah, serta upah sumber daya manusia yang terbilang rendah dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Namun, jika potensi tersebut tidak dikelola dengan baik maka bisa dipastikan Indonesia tidak akan mampu menghadapi pasar bebas. Sumber daya manusia sebagai subjek yang akan ikut bersaing harus segera dimatangkan. Pandapat (Arifin, 2020, hal: 1495-1506), bahwa beberapa asumsi yang dikembangkan oleh pendidikan kejuruan dan pelatihan adalah yaitu : 1) dapat mengembangkan sumber daya manusia yang marketable, 2) penguasaan keterampilan dasar yang esensial untuk berkompetensi di pasar kerja, 3) memberikan kontribusi terhadap kekuatan ekonomi nasional, 4) mempunyai kemanfaatan sosial, 5) ditujukan untuk mempersiapkan sumber daya manusia pemula, dan 6) diarahkan terhadap kebutuhan sumber daya manusia di masyarakat lingkungannya.

Berdasarkan uraian latar belakang maka artikel ini disusun untuk mensintesis komponen pelatihan berbasis kompetensi. Manuskrip pertama dengan judul “Analisis Model Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis kompetensi Pada Perusahaan PT. Pindad”. Manuskrip ke-dua dengan judul “Evaluasi Program Pelatihan Berbasis Kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan kerja Karawang (Penerapan Model Evaluasi Cippo)”. Manuskrip ke-tiga Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai”.manuskrip keempat dengan judul “Pelatihan dan Strategi Berbasis Kompetensi

di Sektor Publik: Pengalaman Dari Taiwan”. Keempat pelatihan ini dijadikan sebagai objek metasistesis, pilihan komponen pelatihan di karenakan melihat fungsi manajemen pelatihan oleh karena itu penulis bermaksud membuat riset analisis efektivitas pelatihan berbasis kompetensi.

## **KAJIAN TEORI**

Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah suatu kegiatan yang disengaja dan terencana yang diprogramkan dan dikembangkan untuk memberikan bekal pengetahuan dan pengalaman bagi seorang karyawan atau pegawai untuk membentuk pribadi yang prestatif, jujur, disiplin, dan bertanggung jawab serta profesional dalam bidang kerja dan jabatan yang dipercayakan padanya. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat menunjukkan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Pelatihan Berbasis Kompetensi atau yang sering dikenal dengan istilah Competency Based Training (CBT) merupakan suatu inovasi dari Technical Vocational Education and Training (TVET) baik di Eropa, Australia, Jerman, maupun di Asia. Pelatihan berbasis kompetensi bukan hanya dapat diterapkan di lembaga formal, namun dapat diterapkan juga pada lembaga non-formal dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya orang dewasa. Pelatihan berbasis kompetensi (PBK) atau competence-based training (CBT) didefinisikan sebagai suatu pendekatan pelatihan yang menekankan pada apa yang sebenarnya dapat dilakukan seseorang sebagai hasil dari pelatihan tersebut, Putra et al., (2020, hal: 120-129).

Diklat berbasis kompetensi diharapkan dapat menjadi solusi yang tepat untuk meningkatkan kualitas serta produktivitas SDM dan agar organisasi dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut Nurhajati & Bachri, (2018, hal: 156-164), menyatakan bahwa ada 5 (lima) komponen dalam diklat berbasis kompetensi yang biasa disingkat dengan ADDIE, yaitu: (1) Analyse Needs (Analisa Kebutuhan) adalah suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan yang nyata atau diskrepansi antara kinerja standar dengan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan atau mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat ditingkatkan melalui diklat. (2) Design Curriculum (Desain Krikulum), dirancang agar alumni diklat dapat memiliki kompetensi yang baik, keterampilan yang memadai, pengembangan moral yang terpuji, pembentukan karakter yang kuat, kebiasaan hidup yang sehat, semangat bekerjasama yang kompak, dan apresiasi estetika yang tinggi terhadap dunia sekitar. (3) Develop Material, pengembangan bahan diklat sangat diperlukan karena bahan/material diklat ini mengandung substansi kemampuan yang akan dicapai oleh peserta diklat serta memperlancar proses pembelajaran agar berlangsung lebih efektif dan efisien. (4) Implement Training (Pelaksanaan Diklat), pada tahap ini perlu dibuat perencanaan tahunan dan perencanaan diklat. Diklat perlu direncanakan dan dikelola oleh pengelola dan penyelenggara diklat yang kompeten, dimana untuk mencapai standar kompetensi pengelolanya mengikuti Management of Training (MOT) dan penyelenggaranya mengikuti Training Officer Course (TOC). Selain itu implementasi diklat juga perlu memperhatikan bahwa kegiatan belajar mengajar (KBM) menjadi kegiatan konkrit yang membuat baik peserta diklat maupun pengajar dapat mengembangkan potensi dan kompetensinya. (5) Evaluate Training, evaluasi diklat perlu dilakukan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu diklat sehingga nantinya pembuat kebijakan dapat memutuskan apakah diklat tersebut sudah tepat dan bisa dilanjutkan atau masih ada yang kurang sehingga perlu direvisi atau justru harus dihentikan.

Berdasarkan konsep pelatihan berbasis kompetensi, ada lima karakteristik dalam kompetensi seseorang atau peserta didik yaitu (1) motives; dimana seseorang secara konsisten untuk berpikir sehingga dapat melakukan sebuah tindakan, (2) traits; watak yang membuat seseorang untuk berperilaku dan merespon dengan cara tertentu (self confidence, self control, dan stress resistance), (3) self concept; sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, (4) knowledge; pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu, yang dapat diukur lewat tes pengetahuan, (5) skills; keterampilan atau kemampuan untuk melakukan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun secara mental, (Sanghi, 2007). Menurut Susilawati et al., (2016, hal: 38-45), menyatakan bahwa prinsip dasar PBK: (a) dilaksanakan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan dan/atau standar kompetensi; (b) adanya pengakuan terhadap kompetensi yang telah dimiliki; (c) berpusat kepada peserta pelatihan dan bersifat individual; (d) multi- entry/multi-exit, yang memungkinkan peserta untuk memulai dan mengakhiri program pelatihan pada waktu dan tingkat yang berbeda, sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta pelatihan; (e) setiap peserta pelatihan dinilai berdasarkan pencapaian kompetensi sesuai dengan standar kompetensi; dan (f) dilaksanakan oleh lembaga pelatihan yang teregistrasi atau terakreditasi nasional

## **METODE PENELITIAN**

Meta sintesis yang dilakukan dalam manuskrip ini termasuk dalam kategori meta agregasi (*meta-aggregation*) yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara merangkum berbagai hasil penelitian. Obyek meta agregasi adalah empat manuskrip hasil riset yang dilakukan di beberapa negara yang berbeda. Manuskrip pertama dengan judul “Analisis Model Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis kompetensi Pada Perusahaan PT. Pindad”. Manuskrip ke-dua dengan judul “Evaluasi Program Pelatihan Berbasis Kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan kerja Karawang (Penerapan Model Evaluasi Cippo)”. Manuskrip ke-tiga Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Manuskrip ke-empat dengan judul “Pelatihan dan Strategi Berbasis Kompetensi di Sektor Publik: Pengalaman Dari Taiwan”.

Meski banyak sudut pandang yang ditawarkan oleh para ahli dalam menyampaikan terminology pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi, tetapi dalam artikel ini penulis membatasi pada proses perancangan, proses pelaksanaan, proses evaluasi. Hasil sintesis akan diuraikan ke dalam empat tema bahasan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Proses Perencanaan**

Analisis Model Pelatihan Berbasis kompetensi di perusahaan PT. Pindad. Proses TNA belum sepenuhnya dikembangkan atau berbasis pada kebutuhan kompetensi dan matriks kompetensi sesuai tuntutan pada masing-masing job yang ada di PT. PINDAD, sehingga proses pembuatan rancangan (design) materi yang harusnya mengacu pada TNA- pun akan terhambat untuk mengetahui secara akurat kesenjangan kompetensi SDM yang ada. Desain pengembangan pelatihan masih sebatas permintaan dari unit/ divisi saja dan belum sesuai (link and match) dengan kebutuhan peningkatan kompetensi SDM-nya. Tantangan saat ini proses perencanaan desain pelatihan yang dilaksanakan juga belum didasarkan berdasarkan kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan di masing-masing job. Dampak dari desain pelatihan yang kurang sesuai ini adalah

belum sesuai tujuan maupun target pengembangan dan seringkali tidak tepat sasaran untuk melakukan perubahan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan kompetensi di masing-masing pekerjaan / tempat tugas.

Efektivitas dari proses desain pelatihan pengembangan leadership meski menggunakan metoda action learning dengan memberikan tugas proyek, namun rancangan bahan materi belum dapat memenuhi target pengembangan perilaku individual. Hal ini karena proses pembelajaran dan implementasi pada desain pembelajaran melalui tugas / proyek suatu unit kerja, dirasakan belum memberikan dampak proses pembelajaran yang merata karena prosesnya yang aktif biasanya karyawan yang terkait langsung dengan jenis proyek yang dikerjakan dan tidak semua anggota tim terlibat untuk pengembangan kompetensinya. Tantangan dalam proses desain Pelatihan Berbasis Kompetensi Teknikal / Hard Competency adalah belum adanya direktori kompetensi yang lengkap dan setiap Departemen dan belum lengkapnya matrik kompetensi untuk setiap karyawannya, sehingga desain pelatihan pengembangan kompetensi teknis belum sepenuhnya mengacu pada kriteria standar perubahan perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan di tempat kerja masing-masing unit.

Pelatihan berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan standar yang ditetapkan dan persyaratan di tempat kerja, (Daniati & Marliani, 2019, hal: 101-112). Pelatihan SDM berbasis kompetensi yang telah dilakukan perusahaan PT. Pindad khusus untuk pengembangan kompetensi teknis (Hard Competencies) sudah diarahkan pada model pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (PBK), namun belum optimalnya penggunaan standar / profil kompetensi yang dijadikan acuan baik dalam perancangan model maupun proses pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (khususnya untuk soft competencies) yang dilakukan di PT PINDAD saat ini belum sepenuhnya efektif menghasilkan perubahan perilaku kerja yang sesuai tuntutan bisnis perusahaan, (Prasetyo & Joeliaty, 2018,hal:285-299). Pelatihan berbasis kompetensi lebih menitikberatkan kepada model perencanaan yang dilakukan di PT. Pindad, namun pada saat ini kompetensi belum sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan.

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Tahapan perencanaan ada beberapa langkah yang dilakukan yaitu diantaranya adalah: 1) mengidentifikasi analisis kebutuhan kepegawaian, 2) merumuskan standar kinerja pegawai yang dijadikan acuan kerja, menganalisa kebutuhan untuk sebuah posisi jabatan, membuat acuan standar perekrutan pegawai, merumuskan standar pelatihan atau diklat kompetensi pegawai. (Dedik, 2019, hal: 93 – 101). Pengembangan model manajemen MSDM lebih menitikberatkan pada kinerja meningkatkan kompetensi, pada pelatihan berbasis kompetensi ini masih belum optimal dan belum berjalan dengan efektif, sehingga model manajemen perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan visi dan misi.

Pelatihan dan Strategi Berbasis Kompetensi di Taiwan. Pengembangan dan perancangan pelatihan berbasis kompetensi hanyalah salah satu aspek untuk memastikan keberhasilan program pelatihan. Untuk menilai kompetensi seseorang, suatu departemen perlu menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan standar harapan dalam pekerjaan. Pelatihan berbasis kompetensi berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi tersebut. Pendekatan pelatihan berbasis kompetensi, setiap peserta didik dinilai untuk menemukan kesenjangan antara keterampilan yang mereka butuhkan (seperti yang dijelaskan dalam paket pelatihan) dan keterampilan yang sudah mereka miliki. Perbedaan antara keduanya disebut gap kompetensi. Sebuah program pelatihan

kemudian dikembangkan untuk membantu pelajar memperoleh keterampilan yang hilang dan menutup kesenjangan, (Wu, 2013, hal: 259-271).

Secara keseluruhan proses pembuatan rancangan dari 4 pelatihan yang ini tergolong sama. Ada beberapa tahapan perencanaan yang harus dilakukan adalah: 1) mengidentifikasi analisis kebutuhan kepegawaian, 2) merumuskan standar kinerja pegawai yang dijadikan acuan kerja, menganalisa kebutuhan untuk sebuah posisi jabatan, membuat acuan standar perekrutan pegawai, merumuskan standar pelatihan atau diklat kompetensi pegawai. Proses rancangan materi yang harusnya mengacu pada TNA akan terhambat untuk mengetahui secara akurat kesenjangan kompetensi SDM yang ada. Desain pengembangan pelatihan masih sebatas permintaan dari unit/divisi saja dan belum sesuai (*link and match*) dengan kebutuhan peningkatan kompetensi SDM-nya.

### **Proses Pelaksanaan**

Proses pelaksanaan penyampaian bahan materi dalam pelatihan berbasis kompetensi di perusahaan PT. Pindad, perlu dikembangkan. Silabus Pengembangan kompetensi yang berisi tahapan penyampaian bahan materi dan aktivitas spesifik pengembangan dengan mengacu pada kurikulum dan modul pengembangan berbasis kompetensi. Proses penyampaian materi akan terstandar guna menjaga pencapaian tujuan pengembangan perilaku bila pelaksanaannya mengikuti tahapan dalam silabus program pengembangan kompetensi yang meliputi beberapa content yang berisi aktivitas spesifik penyajian bahan materi pengembangan kompetensi termasuk didalamnya penjelasan jenis materi, tujuan dari masing-masing materi, metoda yang digunakan dalam penyampaian materi tersebut, aktivitas spesifik yang dilakukan dalam penyampaian tiap materi dan bahan materi yang akan digunakan. Perlunya pemberian materi dalam beberapa tahap dimulai dari memberikan kesadaran akan tuntutan perilaku yang akan dikembangkan, termasuk pengenalan terhadap indikator perilaku yang akan dikembangkan, tahap selanjutnya pemberian materi dengan berbagai pendekatan seperti *lecture*, simulasi/games dan diskusi dan terakhir tahap dimana dipraktikkan pengembangan kompetensi di tempat kerja. Karena pelatihan berbasis kompetensi sasaran utamanya adalah perubahan perilaku, sehingga dalam pengembangannya akan dibutuhkan proses dimana perilaku tersebut dilatih dan ditampilkan sehingga dalam pelaksanaannya perlu dilakukan proses pembuatan *action plan* yang didalamnya mencakup beberapa informasi spesifik kegiatan pengembangan perilaku peserta pelatihan ditempat kerja.

Dalam pelaksanaan penyampaian pelatihan berbasis kompetensi perlu disesuaikan dengan sasaran pembelajaran berupa target perubahan perilaku yang spesifik di tempat kerja, termasuk bagaimana proses pengembangan dengan menyampaikan informasi jenis kemampuan yang akan dikembangkan dan tahapan aktivitas yang akan dilakukan hingga target kerja pribadi dan target kerja kelompok/unit kerja sebagai dampak dari perubahan perilaku ditempat kerja. Selama proses praktek pengembangan kompetensi peserta sebaiknya juga mencatatkan kegiatan pengembangan kompetensi mereka dalam suatu lembar *learning log* yang bertujuan sebagai catatan perkembangan implementasi kegiatan pengembangan kompetensi mereka di tempat tugas. Perlunya secara konsisten memberikan *learning log* yang berfungsi sebagai bahan diskusi dan bahan umpan balik, termasuk insight tentang bagaimana melakukan perubahan perilaku, (Prasetyo & Joeliaty, 2018, hal: 285-299).

Program Pelatihan Berbasis Kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan kerja Karawang. Pelaksanaan PBK pada setiap kejuruan/sub kejuruan/program pelatihan harus memenuhi komponen PBK yaitu: (a) standar kompetensi kerja, sebagai acuan dalam

mengembangkan program pelatihan kerja; (b) strategi dan materi belajar, merupakan cara atau metode penyajian pelatihan kepada masing-masing peserta pelatihan; (c) pengujian, merupakan penilaian/asesmen atas pencapaian kompetensi sebagaimana ditentukan dalam standar kompetensi; dan (d) KKNi, merupakan acuan dalam pemaketan atau pengemasan SKKNi ke dalam jenjang kualifikasi, (Susilawati et al., 2016, hal: 38-45). Salah satu komponen diklat berbasis kompetensi, kurikulum diklat berbasis kompetensi akan memberi arah yang jelas terhadap program diklat sehingga kesenjangan kompetensi dapat terjembatani, (Nurhajati & Bachri, 2018, hal: 156-164). Di balai diklat latihan kerja lebih menitikberatkan kepada program pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan komponen program PBK tersebut.

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai adalah pengimplementasian standar kinerja kepegawaian, penggunaan standar kinerja kepegawaian yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan melaksanakan rancangan diklat atau pelatihan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai. Adapaun dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan mengaplikasikan fungsi manajemen dalam mengontrol kinerja pegawai, (Dedik, 2019, hal:93-101). Pada pola replacement atau penempatan pegawai yang sudah diterapkan di Politeknik Perkeretaapian Indonesia yang masih belum efektif dan optimal, yang mana pelaksanaan penempatan masih domain pada factor random saja sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen MSDM di Politeknik Perkeretaapian Indonesia masih belum efektif dan optimal. Pendapat (Prasetyo & Joeliaty, 2018, hal: 285-299) menyatakan bahwa proses pelaksanaan kegiatan pelatihan yang biasa dilakukan oleh Perusahaan termasuk evaluasi dari mplementasi suatu program pelatihan SDM yang dikaitkan dengan pelaksanaan program, model pembelajaran dan proses penyampaian bahan materi dan jenis praktek yang dilalukan untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan tugas dan target kinerja individu, unit dan kinerja Perusahaan.

Startegi pelatihan berbasis kompetensi di Taiwan, Pengembangan dan pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi hanyalah salah satu aspek untuk memastikan keberhasilan program pelatihan. Sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam efektivitas dan kualitas administrasi. Untuk membuat pemerintah Taiwan lebih efisien, bertanggung jawab, dan responsif, telah dibentuk Komite Reformasi Pemerintah untuk mengintegrasikan sumber daya manusia pegawai negeri. Di Taiwan, CPA, sebuah badan staf profesional dari Eksekutif Yuan dalam manajemen sumber daya manusia, bertanggung jawab atas administrasi personalia secara keseluruhan (termasuk pelatihan dan penilaian pegawai negeri) dari semua kementerian dan lembaga di bawah Eksekutif Yuan. CPA juga menangani praktik sumber daya manusia berbasis kompetensi seperti yang digunakan oleh AS, Inggris, dan pemerintah Kanada dan Australia, (Wu, 2013, hal:259-271). Temuan ini lebih menitikberatkan kepada strategi pelatihan berbasis kompetensi bahwa peningkatan tanggung jawab untuk pegawai negeri sipil tingkat menengah dan tinggi.

Secara keseluruhan proses pelaksanaan yang dilakukan dari 4 pelatihan ini memiliki persamaan dimana dalam pelaksanaan penyampaian pelatihan berbasis kompetensi perlu disesuaikan dengan sasaran pembelajaran berupa target perubahan perilaku yang spesifik di tempat kerja. Proses pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi yang di lakukan yaitu: (a) standar kompetensi kerja, sebagai acuan dalam mengembangkan program pelatihan kerja; (b) strategi dan materi belajar, merupakan cara atau metode penyajian pelatihan kepada masing-masing peserta pelatihan; (c) pengujian adalah penilaian/asesmen atas pencapaian kompetensi sebagaimana

ditentukan dalam standar kompetensi; dan (d) KKNI, merupakan acuan dalam pemaketan atau pengemasan SKKNI ke dalam jenjang kualifikasi.

Sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam efektivitas dan kualitas administrasi. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai adalah pengimplementasian standar kinerja kepegawaian, penggunaan standar kinerja kepegawaian yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan melaksanakan rancangan diklat atau pelatihan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai.

### **Proses Evaluasi**

Evaluasi analisis di perusahaan PT. Pindad berbasis kompetensi, evaluasi program pengembangan hasil pengembangan kompetensi sebaiknya dilakukan pada jenis evaluasi Tingkat Perilaku dimana evaluasi ini ditujukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan perilaku yang dapat ditampilkan ditempat kerja dan hasil kerja (performance) yang merupakan evaluasi terhadap pengembangan kompetensi peserta. Evaluasi ini dilakukan setelah proses keseluruhan pembelajaran berakhir yaitu hingga tahap proses praktek dan implementasi pengembangan kompetensi dilakukan di tempat kerja. Berikut contoh evaluasi Pengembangan Kompetensi yang diberikan setelah proses workshop dan implementasi action plan pengembangan kompetensi di tempat kerja. Agar proses evaluasi efektif maka perlu melibatkan komitmen dan keaktifan semua pihak baik atasan, diri peserta dan rekan kerja, maka dalam praktek pengembangan kompetensi ini perlu dibantu oleh segenap pihak yang terlibat dalam implementasi pengembangan kompetensi di tempat kerja. Perlu dilakukan sosialisasi terhadap segenap pihak yang terlibat dalam proses implementasi Pengembangan kompetensi (Hard dan Soft Competency) termasuk sosialisasi evaluasi hasil pelatihan berbasis kompetensi, (Prasetyo & Joeliaty, 2018, hal:285-299).

Pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi. Tantangan utama adalah belum konsistennya penggunaan pendekatan perubahan perilaku ketika para peserta pelatihan akan menerapkan pengembangan perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi di tempat kerja. Selain itu peran mentor atau atasan dalam implementasi pengembangan kompetensi di tempat tugas masih belum optimal dan sebatas sebagai penilai akhir dan belum berperan dalam proses pemberian feedback dan coaching guna menjaga konsistensi pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga membuat hasil pengembangan berbasis kompetensi untuk merubah perilaku kerja yang efektif di tempat kerja belum optimal seperti yang diharapkan.

Menurut Gunawan et al., (2020, hal: 43-49), menyatakan bahwa penguasaan kompetensi pengelolaan usaha masih lemah, umumnya belum memenuhi penguasaan manajemen usaha. Pemimpin perusahaan start-up lebih berfokus pada pengembangan produk, tetapi melupakan faktor penting dalam bisnis, yaitu kemampuan manajemen usaha yang baik. Kedua, pengembangan model pelatihan berbasis kinerja (*performance-based training*) merupakan kegiatan pelatihan secara praktikal yang menitik beratkan pada simulasi kegiatan teknis manajerial usaha selama pelatihan berlangsung serta bentuk pembelajaran lainnya dalam upaya meningkatkan kompetensi manajerial perusahaan start-up. Ketiga, Pelatihan dan pengembangan kompetensi manajerial usaha start-up melalui model pelatihan berbasis kinerja yang dikembangkan, telah menunjukkan hasil yang baik dimana penilaian ini berdasarkan perolehan hasil uji kompetensi yang baik.

Proses evaluasi untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai dilakukan dengan melakukan melalui standar penilaian hasil kinerja pegawai guna mengetahui hasil kinerja pegawai.

Dan dilakukan monitoring dari penjaminan mutu berupa kuisionair kepada pegawai untuk mengetahui tingkat kesulitan dalam melaksanakan tugas kepegawaian dan untuk mengetahui keoptimalan pegawai dalam menjalankan tugas. Model manajemen SDM berbasis kompetensi mempengaruhi peningkatan kinerja di pegawai Poiteknik Perkeretaapian Indonesia, (Dedik, 2019, hal:93-101). Keberhasilan suatu organisasi publik ditentukan oleh kinerja yang ditunjukkan oleh organisasi publik sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan misinya. Oleh karena itu penilaian suatu kinerja terhadap organisasi publik merupakan suatu yang sangat urgen. Melalui kinerja inilah dapat dilihat, apakah organisasi publik memenuhi harapan atau tidak kepada para pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

Evaluasi pelatihan kompetensi di Taiwan, kesenjangan membantu menargetkan apa yang dibutuhkan di seluruh perusahaan untuk menciptakan keahlian yang tepat. Pelatihan berbasis kompetensi berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi tersebut. Salah satu ciri utama pelatihan berbasis kompetensi adalah prestasi setiap peserta didik diukur untuk melihat apakah mereka mencapai standar kompetensi. Di bawah pendekatan pelatihan berbasis kompetensi, setiap peserta didik dinilai untuk menemukan kesenjangan antara keterampilan yang mereka butuhkan (seperti yang dijelaskan dalam paket pelatihan) dan keterampilan yang sudah mereka miliki. Ada beberapa faktor penentu keberhasilan dalam proses pelatihan berbasis kompetensi ialah keselarasan dengan tujuan dan rencana strategis organisasi, berdasarkan system kinerja tinggi, pengembangan model kompetensi, kesenjangan kompetensi individu, dan pelatihan tentang kesenjangan pelatihan tersebut, (Wu, 2013, hal:259-271).

Secara keseluruhan proses evaluasi pelatihan dari 5 pelatihan ini berbeda-beda ada yang menggunakan pre test dan post test, koisioner untuk melihat peningkatan pengetahuan setelah pelatihan dan ada yang mengamati secara langsung perubahan tingkah laku dan kinerja dari pegawai setelah pelatihan. Secara umum proses pelatihannya sudah sesuai dengan teori yang ada. Evaluasi merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses pelaksanaan suatu program evaluasi didefinisikan sebagai kegiatan untuk menentukan tingkat efektivitas suatu program Pelatihan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan uraian narasi hasil meta sintesis dapat disimpulkan bahwa setiap proses pelatihan selalu diawali dengan proses perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi. proses pengembangan kompetensi terjadi kesenjangan, belum adanya direktori kompetensi yang lengkap dan setiap Departemen dan belum lengkapnya matrik kompetensi untuk setiap karyawannya, sehingga desain pelatihan pengembangan kompetensi teknis belum sepenuhnya mengacu pada kriteria standar perubahan perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan di tempat kerja masing-masing unit. Hasil perencanaan dijadikan awal untuk melakukan suatu program pelatihan, karena kebutuhan yang diperlukan harus mengacu pada TNA. Pada proses pelaksanaan perancangan diklat atau pelatihan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pada proses evaluasi pelatihan menggunakan pre test dan post test, koisioner untuk melihat peningkatan pelaksanaan program pelatihan guna melihat perubahan tingkah laku dan pegawai setelah pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. F. (2020). Technical Vocational Education and Training (TVET) Innovation dengan Model Pelatihan Berbasis Kompetensi dalam Pengembangan Soft Skill Sumber daya Manusia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(3), 1495–1506. <https://doi.org/https://doi.org/10.47492/jip.v1i8.318>
- Daniati, S. I., & Marliani, R. S. (2019). Pelatihan Berbasis Kompetensi Pada Pelatihan Fungsional Kemetrolagian. *Prosiding Seminar Stiami*, 8(5), 101–112.
- Dedik, T. I. (2019). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia. *Jurnal Perkeretaapian Indonesia*, III(2), 93 – 101. <https://doi.org/https://doi.org/10.37367/jpi.v3i2.89>
- Gunawan, A. I., Rafdinal, W., Amalia, F. A., Hardiyanto, N., & Saefuloh, D. (2020). Pengembangan Model Pelatihan Berbasis Kinerja bagi Peningkatan Kompetensi Pimpinan Perusahaan Startup. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 43–49. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v8i1.2832>
- Nurhajati, W. A., & Bachri, B. S. (2018). Pengembangan Kurikulum Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Pendidikan (Teori Dan Praktik)*, 2(2), 156–164. <https://doi.org/10.26740/jp.v2n2.p156-164>
- Prasetyo, B., & Joeliaty. (2018). Analisis Model Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis kompetensi Pada Perusahaan PT. Pindad. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 285–299. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v2i2.955>
- Putra, S. A., Widyaswari, S. G., Azhar, A., Puspitasari, R. D., & Parmino, D. V. (2020). Dampak Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru Kejuruan Bidang Kemaritiman di Indonesia. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 1(3), 120–129. <http://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/iwi/article/view/18>
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping, Understanding, Designing, and Implementing Competency Models in Organizations*. Sage Publications. Asia-Fasific, Ltd.
- Susilawati, Zulfiati, & Dudung, A. (2016). Evaluasi Program Pelatihan Berbasis Kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan kerja Karawang (Penerapan Model Evaluasi Cippo). *Jurnal Pendidikan Teknik Dan Vokasional*, 2(1), 38–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPTV.2.1.5>
- Wu, J. L. (2013). The study of competency-based training and strategies in the public sector: Experience from Taiwan. *Public Personnel Management*, 42(2), 259–271. <https://doi.org/10.1177/0091026013487124>